

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 200211045

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 独立董事与“伊利股份”: 一项案例研究

### Independent Director and YiLi Group: A Case of Study

徐 波

指导教师姓名: 陈 汉 文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 会 计 学

论文提交日期: 2005 年 4 月

论文答辩时间: 2005 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 内 容 摘 要

独立董事作为公司治理的重要组成部分，逐渐成为我国上市公司治理结构的重要方面。2004 年以前，中国上市公司独立董事多被媒体和学者认为是中国上市公司治理结构中的装饰品，之后，“伊利股份”等公司的独立董事打破了一贯沉默的作风，对董事会的错误行为进行了批评和质疑，尽管其最终的结果都很尴尬。本文是以“伊利股份”罢免独立董事为案例进行研究，以期寻找出独立董事行使权利反而被罢免的原因，进而提出保护独立董事行使权利的建议。文章共分五章：第一章是对独立董事进行理论介绍。第二章是对独立董事制度在中国的发展状况进行了介述。第三章是对“伊利股份”罢免独立董事的过程进行回顾和描述。第四章是对“伊利股份”罢免独立董事事件的分析，主要围绕着罢免独立董事过程中董事会的“一言堂”、监事会的不作为与合谋、股东意志被大股东意志替代以及独立董事行使权利保障制度的缺乏进行分析。第五章是对发现的问题提出建议，包括：改革股东大会投票机制来表达中小股东的意愿；改革董事会，建议 CEO 与董事长分职担任；对监事会要加强法律约束；关注上市公司利用公司内部章程来抵制公司治理原则的现象。

**关键词：**公司治理；独立董事；伊利股份

## **Abstract**

Corporate governance is a new theme put forward by scholars from US and UK, and then leading to hot discussion all over the world. It is approaching the main of the world along with state-owned enterprise reform and economic globalization in china. Independent director, as an important part of corporate governance, is used for reference by many countries like US and UK, and China,too.

Before 2004, many independent directors keep silence in Chinese listed companies, so the media and scholars think of independent director as decoration in corporate governance of Chinese enterprises. In 2004, the independent directors of Yili Group broke into the usual silence and criticized the mistaken decision of the director board. But they suffered from what they did.

The paper begins with the case that Yili Group dismissed its independent director, aims at finding out reason background, and come up with some suggestions on protecting the officiating independent director.

The paper contains five chapters.

The first chapter introduces the related theory of independent director. It reviews the development of the theory and the division of corporate governance models. Then it summarizes the independent-director system in its aspects of establishment, development, effect and comment.

The second chapter introduces the development of the system in China. We can take a look at its developing track and status by looking into the corporate governance course in China.

The third reviews and describes how and why Yili Group dismissed its

independent director, which helps to find out the problem.

The fourth analyses the dismissal. This chapter focuses on despotism about the dismissal, supervision board's nonfeasance or cahoots, the substitution of big holders for common holders, and lack of protection system which can let the independent director officiate.

The fifth puts forward some suggestions on the exposed problems. Due to lack of exterior merger market and manager market, we should reform the vote system to deliver the non-controlling holders' opinions; reform the director board and suggest that the CEO and the board chairman be not the same person; restrict the supervising board by law; meanwhile pay attention to that some listed companies repel governance principles by using inner rules.

**Key Words:** Corporate Governance; Independent Director; Yili Group.

## 目 录

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 前 言 .....               | 1  |
| 第一章 独立董事制度：一般概述 .....   | 3  |
| 第一节 公司治理与公司治理结构 .....   | 3  |
| 一、公司治理和公司治理结构的解释 .....  | 3  |
| 二、公司治理的主要理论流派 .....     | 7  |
| 三、公司治理的模式 .....         | 9  |
| 第二节 独立董事制度的起源 .....     | 12 |
| 一、独立董事的概念 .....         | 12 |
| 二、为什么需要独立董事 .....       | 12 |
| 三、独立董事的功能与职责 .....      | 15 |
| 四、独立董事的“灵魂” .....       | 16 |
| 第三节 独立董事制度的发展 .....     | 18 |
| 第四节 独立董事制度的评价 .....     | 20 |
| 一、肯定派的观点 .....          | 20 |
| 二、否定派的观点 .....          | 21 |
| 第二章 中国独立董事制度的历史发展 ..... | 23 |
| 第一节 中国公司治理的历史回顾 .....   | 23 |
| 一、中国公司治理的实践 .....       | 23 |
| 二、公司治理理论在中国的兴起和发展 ..... | 29 |
| 第二节 中国独立董事制度的发展历程 ..... | 40 |
| 一、独立董事制度在中国发展 .....     | 41 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 二、独立董事制度在中国的实践 .....              | 43         |
| <b>第三章 独立董事与“伊利股份”：事件回顾 .....</b> | <b>45</b>  |
| <b>第一节 伊利股份简介 .....</b>           | <b>45</b>  |
| <b>第二节 伊利股份罢免独立董事事件回顾 .....</b>   | <b>48</b>  |
| 一、伊利国债——独立董事事件的起因 .....           | 49         |
| 二、独立董事对董事会的质疑 .....               | 50         |
| 三、董事会决定罢免独立董事 .....               | 55         |
| 四、临时股东大会通过罢免独立董事 .....            | 65         |
| <b>第四章 独立董事与“伊利股份”：深层分析 .....</b> | <b>69</b>  |
| <b>第一节 股东权利被架空 .....</b>          | <b>69</b>  |
| 一、股东权利 .....                      | 69         |
| 二、股东权利的行使 .....                   | 71         |
| <b>第二节 董事会被CEO所操纵 .....</b>       | <b>78</b>  |
| <b>第三节 监事会的不作为与合谋 .....</b>       | <b>84</b>  |
| <b>第四节 独立董事缺乏行使权利的制度保障 .....</b>  | <b>88</b>  |
| <b>第五章 独立董事与“伊利股份”：未来思考 .....</b> | <b>94</b>  |
| 一、改进股东大会投票表决机制 .....              | 94         |
| 二、健全董事会的机构设计，强化董事会的独立性 .....      | 97         |
| 三、建立监事的法律追究机制 .....               | 99         |
| 四、应予以关注的法律建设 .....                | 99         |
| <b>参考文献 .....</b>                 | <b>101</b> |
| <b>后 记 .....</b>                  | <b>104</b> |

## Contents

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Preface.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Chapter 1 Independent Director System: General Analysis.....</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>1 Corporate Governance and Corporate Governance Structure.....</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1 The Definition of Corporate Governance and Corporate Governance<br>Structure.....         | 3         |
| 1.2 The Main Theories of Corporate Governance .....   | 7         |
| 1.3 Corporate Governance. Model .....   | 9         |
| <b>2 The Origin of Independent Director System.....</b>                                       | <b>12</b> |
| 2.1 The Concept of Independent Director .....   | 12        |
| 2.2 The Necessity of Independent Director.....  | 12        |
| 2.3 The Function and Responsibility of Independent Director .....                             | 15        |
| 2.4 The Soul of Independent Director.....   | 16        |
| <b>3 The Development of Independent Director System.....</b>                                  | <b>18</b> |
| <b>4 The Comment on Independent Director System.....</b>                                      | <b>20</b> |
| 4.1 The Positive View .....   | 20        |
| 4.2 The Negative View.....  | 21        |
| <b>Chapter 2 The Historical Development of Independent Director<br/>System in China .....</b> | <b>23</b> |
| <b>1 The Review of Chinese Corporate Governance Development.....</b>                          | <b>23</b> |
| 1.1 The Practice of Chinese Corporate Governance.....   | 23        |
| 1.2 The Introduction and Development of Corporate Governance Theory in<br>China .....         | 29        |
| <b>2 The Development Course of Independent Director System in China .....</b>                 | <b>40</b> |
| 2.1 The Development of Independent Director System in China .....                             | 41        |
| 2.2 The Practice of Independent Director System in China .....                                | 43        |



## **Chapter 3 Independent Director and YiLi Group:The Review**

### **of The Event.....45**

#### **1 The Brief Introduction of YiLi Group .....45**

#### **2 The Review of The Event on Deposing The Independent Director .....48**

##### **2.1 The National Bond of YiLi Group—The Cause of The Event.....49**

##### **2.2 The Independent Director’s Doubt about The Board of Director .....50**

##### **2.3 The Decision of Deposing The Independent Director.....55**

##### **2.4 Temporary Stockholder Conference Pass The Deposition .....65**

## **Chapter 4 Independent Director and YiLi Group:**

### **The Penetrative Analysis .....69**

#### **1 The Right of Stockholders’ Is Built on The Stilts .....69**

##### **1.1 The Right of Stockholder.....69**

##### **1.2 The Execution of The Right .....71**

#### **2 The Board of Directors Controlled by CEO .....78**

#### **3 The Nonfeasance and Conspiracy of The Board of Supervisor .....84**

#### **4 The Lack of Rules to Secure The Execution of Right.....88**

## **Chapter 5 Independent Director and YiLi Group:The Future .....94**

#### **1 Improve The Voting Mechanism of Stockholder Conference .....94**

#### **2 Develop The Structure of The Director Board and Intensify The Independence of The Board .....97**

#### **3 Establish The Law System to Restrict The Supervision Board .....99**

#### **4 Give More Concerns for The Establishment of The Law .....99**

### **References .....101**

### **Postscript .....104**

## 前 言

从开始学习德国和日本的公司治理模式到后来引进英美等国的独立董事制度，中国公司治理的进程是一个向世界先进国家学习和引进的过程。公司治理没有统一的固定的模式，它是一个状态依存的过程，在学习的过程中我国也在不断地反思与探索公司治理的难题。在国外起作用的治理结构可能在中国就会失去效果，中国的学者在学习认识到了治理机制是比治理结构更为重要的东西。从引进独立董事制度到闻名的“郑百文事件”，独立董事这个虽然存在正负评价但在全球兴起的公司治理制度，在中国许多学者和媒体的眼中被看做是“花瓶”和“摆设”。通过“郑百文事件”人们开始关注独立董事，学者们开始研究独立董事为什么会成为“花瓶”和“摆设”。许多人从独立董事遴选机制、独立董事的工作时间、独立董事占董事会的比例等角度来解释独立董事在中国难以保证“独立性”，所以，独立董事难以履行独立董事的职责。也有的人认为独立董事与监事会并存会导致两者责任不清，互相推诿，导致独立董事和监事会都不积极行使职能。

2004 年独立董事们的举动令人们“花瓶”和“摆设”的观念受到了强烈的冲击。独立董事开始运用自己的职权来维护中小股东权益，反对侵害中小股东的行为了，独立董事与董事会的冲突在表明独立董事制度开始显现出作用了。但行使权利的独立董事最终都离开了公司，伊利集团更是罢免了对董事会行使权利的独立董事。美国现实主义法学大师、统一商法典起草人卡尔卢埃林指出，“要是法治或其他任何一般性的主张意味着点什么的话，那么就需要具体的实例，需要对具体实例的收集，以及现时对大量具体实例的必不可少的记忆。”<sup>①</sup>我们以前将研究的目光放在如何能让独立董事“说话”，

---

<sup>①</sup> 蒋大兴：《公司法的展开与评判》[M]，北京：法律出版社 2001 年版，扉页，转引自官欣荣：《独立董事制度与公司治理：法理和实践》[M]，北京：中国检察出版社 2004 版，P268。

现实的案例说明现在独立董事行使职权的代价太大了。我们应该通过分析独立董事为什么能被罢免来完善公司治理建设，保证独立董事能充分地、安全地行使职权。

## 第一章 独立董事制度：一般概述

### 第一节 公司治理与公司治理结构

#### 一、公司治理和公司治理结构的解释

“公司治理”是从 Corporate Governance 直译过来的，20 世纪 80 年代，西方学者首先提出公司治理问题。虽然，公司治理现在已经是世界范围内相关学者和企业家共同关注的热点问题，但关于公司治理的概念至今仍没有完全统一的表述。学者们分别从不同角度来解释公司治理，归纳起来有英国牛津大学管理学院院长柯林·梅耶（Myer）、斯坦福大学钱颖一教授的制度安排学说；奥利弗·哈特（Oliver Hart）的决策机制说；吴敬琏教授的组织结构说。这里不拟再对这些定义作全面的列举或新的分类。

公司治理到底是什么？追本溯源，也许从公司治理产生的背景中可以得出点启示。

公司治理问题的产生源于股份公司的所有权和经营权的分离。

20 世纪 30 年代美国学者伯利（Berle）和米恩斯（Means）的《现代公司和私有产权》（The Modern Corporation and Private Property）一书问世，在该书中，作者对 1929 年美国 200 家最大非金融公司企业股票的经营控制情况进行了调查，提出到 20 世纪 20 年代末，经营者控制股份企业的财产经营已经成为了普遍能观察到的事实，股份公司的发展已经实现了所有权和控制权的分离。勒拉（R.Lerner）继续了伯利和米恩斯的研究，他在 1963 年调查了美国 200 家最大的非金融公司企业，并同 1929 年的情况做了比较，发现管理层控制的公司不仅大量存在而且还在不断增加。钱德勒（chandler）在《看得见的手——美国企业的管理革命》一书中他通过对美国 1963 年 200

家非金融公司的研究指出，“到本世纪 60 年代时，在美国经济的一些主要部门中，经理式的公司已经成为现代工商企业的标准形式。”至此，美国股份公司企业经营控制权从所有者向经营者的转移过程已经基本完成。

企业所有权和控制权分离的公司被称为现代公司，所有权和控制权重叠的企业被称为古典企业。所有权和控制权分离的现代公司中，如何保证控制企业经营权的经营者为企业所有者的利益服务成了人们需要解决的现实问题。不过当时人们没有用公司治理一词来讨论这个问题，而是放在企业组织的范围来研究这一问题。当时流行的新古典经济学并不研究企业组织，其研究范围仅仅是市场、资源配置，企业组织在新古典经济学中仅仅被视为一个生产函数。企业组织问题虽然在新古典经济学受到了冷落，但在管理学中得到了发展，但管理学对企业组织的研究是基于管理者的立场，研究的是管理者对组织形式的选择问题，并不是解决两权分离的理论研究。

新制度经济学派的奠基人科斯（Coase）1937 年的经典著作《企业的性质》问世，为现代企业理论的研究奠定了基础，引发了关于企业是什么？企业为什么存在？企业和市场的关系如何？等等一系列问题的研究。以阿尔奇安（Alchian）和德姆塞茨（Demsetz）所提出的“团队理论”为发端，新制度主义深入到企业组织的内部，阿克洛夫、斯彭斯、斯蒂格里茨等人研究了信息不对称条件下的委托——代理关系和机制设计。这套理论也被称为信息经济学、机制设计理论和契约理论。<sup>①</sup>

委托——代理关系研究的是在契约中居于信息劣势和信息优势的市场参与者之间的相互关系。即两者之间存在信息不对称，具有信息优势的参与者被称为代理者，处于信息劣势的参与者被称为委托人。在委托——代理关系中，虽然双方都追求效用最大化，但两者的效用函数并不相同。由于双方信息不对称和目标不一致，代理人就可能向委托人隐瞒真实信息或制造虚假

---

<sup>①</sup> 段文斌、陈国富、谭庆刚、董林辉. 制度经济学[M]. 天津：南开大学出版社, 2003 年, 第 30—33 页.

信息，利用信息优势侵害委托人的利益。这种现象被称为代理问题。委托人力图使代理人按照委托人的利益选择行动，但委托人不能直接观察到代理人选择了什么行动，委托人能观察到的只是另外一些变量，这些变量是由代理人的行动和其他的外生随机因素共同决定的。委托人必须通过一定的合同条款来激励和约束代理人在签约后能够按照委托人的利益行事。但要保证合同的实现，委托人需要付出成本，包括代理人造成的损失、委托人为防止此类损失而采取的措施等，这些成本被称为代理成本。委托人和代理人之间的信息不对称可能发生在签约前，也可能发生在签约后。签约前的信息不对称被称为“逆向选择”、签约后的信息不对称被称为“道德风险”。针对“逆向选择”的机制设计是通过“信息甄别”让委托人去主动辨认代理人和代理人通过“信号传递”来显示自己，目的是获取代理人的信息。经济学家将“道德风险”细分为“隐藏行动的道德风险模型”和“隐藏信息的道德风险模型”，针对“道德风险”的机制设计关键是设计激励机制使代理人按照委托人的利益行事。经济学家在非对称信息条件下的最优激励合同的基本模型的基础上，研究了多阶段博弈的激励模型、多任务模型等理论来指导激励机制的设计。经济学界习惯上将委托——代理理论仅指“隐藏行动的道德风险模型”。委托——代理理论解释了股东和经营者之间的关系，也为如何设计均衡合同提供了理论基础。该理论也就成为了后来提出的公司治理问题的理论基石。

由于在公司运营的实践中，20 世纪 80 年代美国企业的国际竞争力下降，美国的许多公司在设备更新、产品开发等方面明显落后于日本和德国。美国掀起了兼并浪潮，而美国大公司 CEO 年薪超过百万美元的比比皆是，经理人员的报酬呈现出与公司的经营业绩相背离的持续增长。另一方面经营者为了保护自己的“饭碗”，面对接管经常采用象毒丸计划、焦土战术、金色降落伞等违背股东利益的反接管措施。加之，20 世纪 80 年代，美国机构投资者持有公司股票的比例高达 80% 左右，机构投资者无法“用脚投票”来漠视

公司管理层背离股东经营目标的行为。这一系列公司经营的现实状况，使美国在 20 世纪 80 年代左右开始讨论公司治理问题。英国 80 年代著名的蓝箭、科拉罗尔、波莉一佩克等公司纷纷倒闭，在这些案例中，董事不仅违背股东利益，而且他们的行动放弃了对公司应该履行的职责。英国从此也开始了对公司治理的讨论。

特里克尔（Tricker）在 1984 年出版了《公司治理》中首次提到了公司治理的重要性，自此公司治理开始在西方掀起研究的热潮。20 世纪 80 年代，公司治理的研究主要集中在如何保护股东的利益；20 世纪 90 年代，国外公司治理的研究主要集中在公司社会责任、跨国公司的治理及知识经济下的公司治理等前沿问题上。经过各国公司治理的实践，经济合作与发展组织（OECD），1999 年 5 月出台的《OECD 公司治理原则》包含了 OECD 成员国认为构成良好公司治理的因素。即股东的权利、股东的平等待遇、利害相关者的作用、信息披露和透明度和董事会的责任。

从公司治理问题产生的背景和发展可以看出，公司治理是基于公司所有权与经营权分离的企业组织形态，以企业理论为理论基础而形成的旨在明确公司各利益集团的责、权、利关系，保证公司运营目标实现的一种契约关系。在公司治理研究的初期，研究的范围局限在企业组织结构的设计上；随着公司治理研究的深入，研究的范围扩展到如何保证企业组织结构有效运行，保证企业各方面的利害关系者的利益最大化。公司治理的具体内容包括股东的权利、股东的平等待遇、利害相关者的作用、信息披露和透明度和董事会的责任。

“Corporate Governance”在国内常被译为公司治理、公司治理结构、法人治理结构。张维迎认为，狭义地讲，公司治理结构是指有关公司董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排，广义地讲是指有关公司控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和制度性安排，这些安排决定公司的

目标，谁在什么状态下实施控制，如何控制，风险和收益如何在不同企业成员之间分配这样一些问题。

李维安教授认为我国有关公司治理研究与实践的一个误区，就是把“公司法人治理结构”等同于“公司治理”。李维安认为，公司治理可以分为公司治理结构和公司治理机制两个部分。公司治理结构是指所有者，主要是股东对经营者的一种监督和制衡机制，其目的是通过建立一套即分权又能相互制衡的制度来降低代理成本和代理风险，防止经营者对所有者的利益背离，主要由公司股东会、董事会、监事会等公司机关所构成（他又称之为狭义的公司治理、内部公司治理）。公司治理机制指相关利害关系者通过一系列内部、外部机制来实施共同治理，治理的目标不仅是股东利益的最大化，而且是要保证公司决策的科学性，从而保证公司各方面的利害关系者的利益最大化（他又称之为广义的公司治理、外部公司治理）。

公司治理可以分为两个部分：一个是治理结构（governance structure），另一个是治理机制（governance mechanism）。

## 二、公司治理的主要理论流派<sup>①</sup>

围绕公司治理的目标、制度安排如何影响公司的业绩以及公司治理的规则应如何改革等一系列问题，法学家和经济学家们逐渐在公司治理领域形成了如下几种学术观点：

### 1、金融模式论，也称金融市场理论

这是美国主流观点，该理论认为：股东拥有公司，公司应按照股东的利益进行管理。依据有效市场理论，金融市场可以完全决定股票价格并有效地反映该公司的所有相关信息，因此，公司的价值可以在金融市场得到表现。根据这一理论，金融市场能够比较有效地解决代理问题，特别是在校正公司扩张投资或建立公司帝国以及公司管理层对股东不负责任的行为等方面，因

---

<sup>①</sup> 本部分内容引自李维安、武立东，公司治理教程[M]，上海：上海人民出版社，2004年，第26—27页。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库